

Riprendersi la responsabilità personale

Formez **PA**



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](#).

FormezPA



Autore: Vindice Deplano, Michela Dibitonto, Patrizia Schifano, Rita Solinas

Creatore: Formez PA

Diritti: Regione Autonoma della Sardegna

Data: Dicembre 2017

Riprendersi la responsabilità personale

Noi e la responsabilità

- Ti capita di dover affrontare questioni che, a prima vista, non sarebbero di tua competenza?
- Cosa fai quando ti si presenta un problema, ma non hai il potere di risolverlo?
- Sapresti dire con precisione chi sono i "clienti", cioè i destinatari del tuo lavoro e quali sono le esigenze di questi "clienti"?
- Qualche volta ti chiedi "Ma chi me lo fa fare"?

Pensieri e parole

"Ma io che c'entro?", "Non dipende da me", "Non è un mio problema!" o, con un po' meno aggressività, "Non è compito mio". Per dire che una certa faccenda non rientra nell'ambito delle proprie competenze e quindi bisogna rivolgersi a qualcun altro.

"Il mio dovere l'ho fatto", "Ho seguito il regolamento". Per dire che il compito è stato portato a termine come previsto, ma il problema è rimasto irrisolto.

"Ho le mani legate", "Non si capisce niente!", "Gli utenti fanno come gli pare!". Per dire "vorrei ma non posso".

Altre volte la metafora dell'impotenza e della rassegnazione passa per mani e braccia.

Alzare le mani è il gesto di chi si arrende, perché "non ci posso far niente".

E se è una soverchiante forza esterna che frustra la nostra voglia di fare? Allora le braccia "ci cadono".

Ma se, invece, le braccia le usassimo, insieme alla testa, per cercare di cambiare qualcosa?

Rinchiusi tra quattro mura (e un tetto)

Il primo passo è capire meglio da dove arriva quel senso di impotenza che rende difficile dare un significato alle giornate lavorative.

È una vera prigione che ingabbia la voglia di fare. E come tutte le prigioni è fatta da quattro mura e un tetto.

Primo muro: gli ambiti di competenza.

Un'organizzazione si chiama così perché è una macchina organizzata, cioè basata sulla divisione del lavoro e, quindi, delle responsabilità. In questo contesto, invadere l'ambito di competenza di qualcun altro è considerato quantomeno una grave scortesia.

Di conseguenza, se si presenta un problema la cui soluzione non rientra esattamente nel nostro territorio, siamo portati a fare un passo indietro. O anche due:

"Non è compito mio".

Secondo muro: le regole.

Ogni organizzazione deve rispondere a norme di legge, regolamenti interni e prassi consolidate. E la soluzione di ogni problema prevedibile è ottenuta attraverso una procedura ben definita che ha dimostrato la sua efficacia.

Ma anche quando non funziona, garantisce comunque una comoda via di uscita:

"Ho seguito il regolamento".

Terzo muro: il potere.

Nella Pubblica Amministrazione (e altrove) le organizzazioni hanno una struttura prevalentemente gerarchica che prevede una catena di comando strutturata, in cui ogni livello è subordinato a quello superiore.

Il sistema appare rigido. E un ordine o un "no" provenienti dall'alto costituiscono uno schermo perfetto per evitare responsabilità:

"Ho le mani legate".

Quarto muro: informazioni scarse e contraddittorie.

A volte le informazioni sono oggettivamente di difficile interpretazione. Altre volte i rapporti gerarchici hanno un immediato risvolto informativo. Così quelli dei "piani alti", dove è situata la "stanza dei bottoni", sanno tutto e possono prendere decisioni. Noi no.

È un ottimo motivo per non agire:

"Non si capisce niente!".

Il tetto: gli utenti.

Ogni servizio è destinato a qualcuno: i cittadini, un altro ufficio o un'altra organizzazione.

Per questo si organizza immaginando un certo "utente modello", che ha determinate esigenze, pone le sue richieste in un certo modo, segue con precisione e competenza le istruzioni per l'uso, come quelle per compilare la dichiarazione dei redditi.

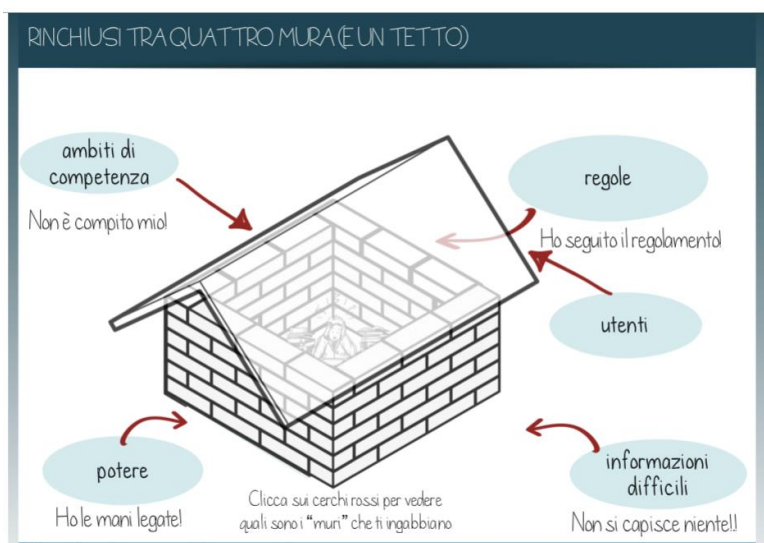
E quando l'utente modello è diverso da quello reale? Quando le istruzioni, redatte con tanta cura, non vengono neanche lette?

A quel punto, se anche chi dovrebbe beneficiare dei servizi si ribella, il tetto della prigione si chiude inesorabilmente su di noi:

"Gli utenti fanno come gli pare!"

In queste condizioni chi si prende la responsabilità di un servizio efficace?

Praticamente nessuno...



L'organizzazione senza Qualità

Un'organizzazione in cui nessuno si prende (o è in grado di prendersi) le proprie responsabilità funziona male:

- è poco efficace e, in molti casi, finisce per non svolgere la propria missione;
- quando è efficace, è inefficiente, perché amplifica i problemi;
- rende scontenti tutti coloro che devono usufruire dei suoi servizi.

E tutti i suoi membri vivono un senso di frustrazione e impotenza che, alla lunga, logora anche chi è partito con le migliori intenzioni.

Da qualunque parte la si osservi, è un'organizzazione senza **qualità**.

Lamentarsene non serve. Attendere soluzioni dall'alto può essere, se possibile, ancora più frustrante.

Cosa può fare allora ciascuno di noi?

Molto. Per esempio, riprendersi la propria parte di responsabilità.

È un passaggio cruciale che, però, richiede un radicale cambio di prospettiva sulla natura dell'organizzazione e sul significato della Qualità.

Quella con la "q" maiuscola.

Regole e Qualità

Qual è la responsabilità di ciascuno di noi? E in che modo si lega con la qualità del nostro lavoro?

In base al *Total Quality Management*¹ la Qualità non sta nell' eseguire un compito, ma risolvere un problema e soddisfare le esigenze del cliente, che può essere un utente esterno, un pari grado, un superiore gerarchico o un collaboratore.

Le implicazioni del TQM sono molte, ma tre ci interessano da vicino.

- Primo: la qualità di un prodotto o di un servizio non dipende tanto dai controlli a posteriori, ma dalla natura del processo produttivo.
- Secondo: questo processo si conclude non con la consegna del prodotto o con

¹ Lo statunitense William Edward Deming, famoso consulente manageriale e alliere della Qualità totale, ha avuto uno strano destino. Pressoché inascoltato in patria, nei primi anni '50 fu inviato in Giappone dal generale Mac Arthur per fornire supporto a un'industria devastata dalla guerra. I Giapponesi trovarono subito molto utili le sue indicazioni che portavano un modo totalmente nuovo di concepire l'organizzazione. Il mondo occidentale se ne accorse solo con gli anni '80, vedendo i propri mercati invasi da prodotti migliori e a basso prezzo. Così, alla fine del decennio, qualcuno si ricordò del vecchio professore e cercò in tutta fretta di capire il senso del suo messaggio, il Total Quality Management, un tema in cui la parola "rivoluzione" non è sprecata.

l'erogazione del servizio, ma solo quando viene effettivamente soddisfatta l'esigenza del cliente.

- Terzo: in un'organizzazione tutti, ma proprio tutti, lavorano per fornire qualcosa a qualcuno. Tutti hanno un cliente che di solito è interno.

Detto in altre parole, è la stessa finalità del lavoro che viene ridefinita. Seguire una procedura e "fare il proprio dovere" servono a poco se il cliente non ha avuto risposte adeguate.

È questa la responsabilità di ciascuno. Una responsabilità personale che ha dunque un immediato risvolto organizzativo.

Responsabilità e potere

Potere e responsabilità vanno a braccetto. Prendersi la responsabilità di soddisfare le esigenze di un cliente, interno o esterno, significa riappropriarsi, almeno in parte, del **potere di far andar bene le cose**. Quello stesso potere che troppo spesso attribuiamo ad altri.

I vantaggi per il cliente sono evidenti, ma non sono gli unici.

L'organizzazione funziona meglio, perché acquista efficacia e, quasi sempre, livelli di efficienza più alti.

E noi stessi ne ricaviamo un lavoro migliore, più gradevole, creativo e interessante. In più, stima (degli altri), autostima e integrazione sociale.

Il passo decisivo ha a che fare, ancora una volta, col potere: il potere di scegliere, che consiste nel porsi ogni volta una domanda chiave:

"Io come posso fare qualcosa per risolvere il problema?"

- "Io" vuol dire che non deleghiamo nessun altro. Perché chi si prende la responsabilità prende anche una quota di potere. Ed è, in una certa misura, leader.
- "Come" implica la ricerca di una via. È già una decisione che non contempla il "se" e il "ma".
- "Qualcosa" significa che riteniamo che un passo (a volte di avvicinamento, a volte risolutivo) sia sempre possibile.

"Io come posso fare qualcosa per risolvere il problema?" è una domanda potente che naturalmente, bisogna adattare alle circostanze se vogliamo abbattere la nostra prigione.

A cominciare dal tetto...

1.1. Il cliente non è un nemico!

Il cliente è chiunque usufruisca dei nostri servizi.

Può essere un cliente interno, che fa parte della nostra stessa organizzazione, o esterno. In quest'ultimo caso è un'altra organizzazione o un cittadino. Quello che a volte chiamiamo "utente".

Il cliente non è un nemico: è uno che ha bisogno di noi ed è la ragione stessa del nostro operato.

Nei suoi confronti abbiamo tre responsabilità personali.

La prima è capire le sue reali esigenze, anche se non le ha ben chiare o non le sa esprimere adeguatamente. Dobbiamo ascoltare, a volte interpretare. Ma mai, in nessun caso, respingere un cliente per "vizio di forma".

La seconda responsabilità è fare in modo che il cliente capisca noi.

C'è un paradosso solo apparente in questa affermazione: perché se un cliente è impreparato, dobbiamo chiederci se abbiamo reso pubbliche tutte le informazioni essenziali. E le volte in cui non legge o non capisce le "istruzioni per l'uso", in un cartello, un sito web o un manuale, dobbiamo chiederci se le abbiamo scritte per essere comprese o se abbiamo sacrificato la comunicazione a una malintesa "precisione" linguistica.

Così, in un grande ufficio tributario, per evitare code allo sportello informazioni, avevano sistemato in bacheca l'elenco degli adempimenti in caso di successione. Col risultato che si formavano lunghe file per chiedere chi mai fosse questo "De Cuius". Fino a quando qualcuno si è preso la responsabilità di sostituirlo con "il deceduto".

Resta poi la terza responsabilità nel rapporto col cliente. Quella decisiva, quella che ci porta a prendere in carico i suoi problemi e risolverli (o almeno avviarli a soluzione).

Si tratta di abbattere, uno dopo l'altro, i quattro muri che ingabbiano il nostro potere di agire.

Questa stanza non ha più pareti, ma alberi...

Il primo muro, come abbiamo detto, sono gli **ambiti di competenza**, che a volte creano sovrapposizioni, altre volte lasciano una zona grigia.

Quando rientra appieno nel nostro ambito di competenza, di solito il problema è risolto.

In caso contrario, se può essere risolto da un collega o da una diversa unità organizzativa, a noi resta comunque la responsabilità di indirizzare correttamente il cliente e, se possibile, coinvolgere il collega o l'unità organizzativa.

Ma se il problema cade in un'area grigia dove le competenze non sono ben definite, non dobbiamo temere di entrarci, chiedendo supporto se necessario. Potremmo scoprire che, nel tempo, il nostro ambito di competenza si va ampliando!

Il secondo muro sono le **regole**, che dobbiamo innanzitutto conoscere a menadito se le vogliamo usare per risolvere i problemi. A volte può anche essere necessario uno sforzo in più per interpretare in modo innovativo o - secondo un'espressione colorita ma efficace - "hackerare" le normative.

E se non si tratta di leggi o regolamenti, ma solo di prassi consolidate, invece di considerarle un tabù, possiamo prenderci la responsabilità di farle evolvere con pratiche nuove. Se si dimostreranno efficaci, avranno tempo per consolidarsi.

Il terzo muro nasce dalla struttura gerarchica e riguarda il **potere formale**.

Perché, nonostante i nostri sforzi e le ampie vedute di cui siamo i portatori, ci possono essere azioni che realmente esulano dalle nostre possibilità.

In casi del genere, prendersi la responsabilità di un problema significa farsene comunque portatori, risalendo al livello gerarchico superiore, coinvolgendo, cercando alleanze, individuando gli interlocutori giusti.

L'ultimo muro è legato alla **scarsità di informazioni attendibili**, alle situazioni in cui non si sa cosa fare.

Questo problema era molto più sentito in passato, quando era complicato anche solo accedere ai testi di leggi e regolamenti. Oggi internet mette a portata di clic, oltre all'intero corpus normativo, un insieme illimitato di procedure, dati statistici, linee guida, buone pratiche e

modalità risolutive di un'infinità di problemi.

Di fronte alla scarsità di informazioni il primo passo è cercarle, selezionarle e valutarle criticamente per costruire un quadro attendibile della situazione. E poi, a volte, è necessario prendersi la responsabilità di inventare. E di sbagliare, perché vivere senza muri vuol dire anche accettare qualche rischio.

Un cliente speciale

In un mondo in rapida evoluzione la responsabilità personale assume anche un altro aspetto: l'aspetto del cambiamento.

È un mondo che pone una continua richiesta di adattamento a nuove norme, nuove tecnologie, nuovi costumi sociali, nuovi modi di pensare e di vivere.

Spesso, di fronte a queste richieste la prima tendenza è la chiusura: "Ma chi me lo fa fare?", "Perché accettare tutto quello che viene da fuori?", "Va tanto bene così, perché cambiare?"

Pensiamola diversamente: consideriamo il cambiamento della società come un cliente. Un cliente speciale che, come tutti i clienti, ha le sue esigenze e ci chiede di soddisfarle. Qui un adeguamento passivo, puramente formale, non serve. Dire "non mi compete", "non è possibile", "ho le mani legate", "non capisco"... ci bloccherebbe all'interno delle quattro mura, che all'inizio possono anche sembrare un rifugio rassicurante.

Invece, un lavoro di Qualità (con la "q" maiuscola) presuppone un atteggiamento diverso. Significa chiedersi come favorire il cambiamento. O, ancora meglio, come anticiparlo.

Rispetto al cambiamento, occupiamo tutti una posizione di responsabilità personale ancor prima che professionale. Una responsabilità che, a prescindere dalla nostra posizione nella pianta organica, ci spingerà a darci da fare per tempo, in modo proattivo.

Succede, per esempio, quando veniamo a conoscenza dell'esperienza di altre amministrazioni che si sono dotate di soluzioni tecnologiche e organizzative evolute per superare un problema che minaccia anche noi o svecchiare una procedura non più al passo coi tempi.

E una volta trovata la procedura da svecchiare? Tutti in corridoio a parlare di cambiamento! Alla fine ci sarà chi dice "Armiamoci e partite!"

Ma qualcuno si deve prendere in carico la difficile scelta di gridare, invece, "Armiamoci e

partiamo!”

Un leader, per esempio!

Chiarito che ciascuno di noi, a prescindere dalla posizione organizzativa, è chiamato a riprendersi la propria responsabilità personale, che dire dei leader?

Come si esprime, concretamente, la figura di un leader responsabile?

In un leader vediamo una guida che indirizza e prende decisioni. Che ha il merito di un obiettivo raggiunto o subisce l'onta del fallimento.

Ma la leadership è anche (e soprattutto) qualcos'altro: è la pratica costante della responsabilità personale che fa partire l'azione, promuove idee e approcci nuovi da condividere nel gruppo e adottare nel quotidiano.

Il vero leader deve essere il messaggio che vuole mandare. Questo significa agire nell'organizzazione ponendosi come **esempio**:

- Di fronte a un'opportunità, dove altri dicono "Non spetta a me" oppure "Non mi riguarda", dice "Io come potrei contribuire?"
- Nei confronti del cambiamento, sente una responsabilità non solo professionale (cambia la normativa e si adegua), ma anche personale. Si chiede come favorirlo, anticiparlo e ampliarne i benefici.
- Nei confronti delle criticità non si sottrae e non le nasconde, anzi spesso le prevede per affrontarle in tempo.
- Non cerca di evitare a tutti i costi qualunque incertezza, ma mette in campo la creatività per cercare strade nuove. Anche a costo di prendersi qualche rischio.
- Oltre a coinvolgersi personalmente, sa individuare i migliori compagni di strada con cui punta a fare gruppo.
- Sa trasmettere una visione del futuro, guidando i collaboratori verso soluzioni, sperimentazioni e idee nuove.
- Sa farsi seguire perché crea entusiasmo in un clima di partecipazione e fiducia.

Di solito questo leader non va in giro su un cavallo bianco. Ed è riluttante a sguainare la spada per guidare la carica.

È solo una persona "normale" che ha deciso di mettersi in gioco.